

DO ENGAJAMENTO À CRIAÇÃO DO COMITÊ DE DIVERSIDADE: A TRAJETÓRIA DA CRIAÇÃO DO GRUPO COM FOCO NA INCLUSÃO, FORTALECIMENTO DO ESG E NOS RESULTADOS DE DESEMPENHO

Lara Dias de Jesus ⁽¹⁾

Engenheira Civil. Esp. Construção Sustentável e Gestão Ambiental. Mestre Administração. Doutoranda ESG. Técnico em sistemas de saneamento na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Cesar Flávio Dias de Sousa ⁽²⁾

Engenheiro Civil. Esp. Liderança e Inovação. Gestor de Marketing na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp

Cesar Fornazari Ridolpho ⁽³⁾

Engenheiro Civil. Superintendente na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp

Debora Pierini Longo ⁽⁴⁾

Engenheira Civil. Assistente Executiva na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp

Karina Nunes Revoredo Castilhos ⁽⁵⁾

Agente de saneamento ambiental na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Endereço⁽¹⁾: Rua Costa Carvalho, 300 - Pinheiros – São Paulo - SP - CEP: 05429900- Brasil - Tel: +55 (11) 974087976 - e-mail: ldjesus@sabesp.com.br.

RESUMO

A criação do time de diversidade na Unidade de Negócio Norte da Sabesp tem por finalidade trazer à tona uma temática importante e por vezes escondida, de modo a impulsionar o assunto e trazer maior visibilidade e respeito as minorias. O grupo tem por finalidade tratar de demandas da força de trabalho e a atuação do grupo segue a mandala de dimensões de identidade. A capacitação do time e da liderança contou com a curadoria de profissionais referencias na área da diversidade, bimestralmente foram treinados em temas específicos para dar profundidade aos assuntos abordados. A curadoria foi conduzida pela Responsabilidade Socioambiental da unidade e os temas escolhidos para as lives de aprofundamento foram etarismo, racial, sexualidade, gênero, interseccionalidade e comportamento frente as dificuldades encontradas. No planejamento operacional foi incluída ação específica, cujos trabalhos são conduzidos com metodologia ágil. As atividades do time são desenvolvidas por sprints. Os principais benefícios do projeto são a disponibilização de instrumento de apoio à diversidade nos locais de trabalho. Dinamização do diálogo social e da cooperação entre os parceiros sociais. Contribuição aos ODS. Melhoria da Imagem interna e externamente. Melhoria na qualidade de vida da força de trabalho. Alinhamento as diretrizes ESG.

PALAVRAS-CHAVE: diversidade, inclusão, resultados de desempenho

INTRODUÇÃO

A diversidade é caracterizada pela reunião de tudo aquilo que apresenta múltiplos aspectos e que se diferenciam entre si, como por exemplos: diversidade cultural, biológica, sexual, étnica e religiosa, ou seja, é tudo aquilo que apresenta pluralidade e que não é homogêneo.

No contexto social, a diversidade abrange a convivência de destes indivíduos diferentes em relação aos aspectos citados acima em um mesmo espaço. A diversidade na empresa vai além do respeito e da aceitação das diferentes e não é apenas um programa social.

Tornar um ambiente diverso é uma tarefa muito complicada quando aplicada no contexto social e consequentemente no organizacional, pois existem estruturas sociais que impedem ou dificultam determinados indivíduos a terem acessos a certos espaços, seja pelos históricos de opressão e marginalização a grupo em determinados espaços físicos e simbólicos, ou mesmo por preconceitos da sociedade.

Nos tempos atuais, é fundamental no meio empresarial pensar na diversidade e inclusão dentro das organizações, tanto por ser um tema importante e recorrente na sociedade quanto por trazer benefícios para a empresa, não bastando apenas criar discursos pró-diversidade. Tem de ser um ideal e deve ser defendido, colocando-se em prática. Se isto não ocorrer, pode ser extremamente prejudicial à reputação da empresa.

Diversos estudos apontam comprobatóriamente que retornos financeiros superiores e um diferencial competitivo maior, estão ligados a empresas que possuem maior diversidade em seus quadros, que como prática também contribuem com soluções mais criativas, por serem compostos por pessoas com pontos de vista diferentes para a resolução de problemas nas rotinas da organização.

Um ambiente diverso também melhora o employer branding da empresa, ajudando assim a captar talentos diversos, potencializando o desempenho e crescimento empresarial.

A promoção de práticas de diversidade no ambiente de trabalho aprimora a cultura organizacional, construindo uma cultura organizacional sólida e acolhedora.

OBJETIVO

O Propósito deste trabalho é promover ambiente de inclusão da força de trabalho de modo a impactar positivamente nos resultados de desempenho. Olhando para o problema de trazer à tona uma temática importante e pouco divulgada, de modo a impulsionar o assunto e trazer melhores resultados e respeito as minorias. Os objetivos principais deste projeto é engajar, incluir, garantir a representatividade, investir, disseminar e montar um comitê na Unidade de Negócio Norte da Sabesp.

O Comitê de Diversidade e Inclusão tem por finalidade tratar de demandas da força de trabalho e a atuação do grupo segue a mandala de dimensões de identidade relativas a jovens, pessoas idosas, pessoas com deficiência, mulheres, diversidade sexual, igualdade étnica e racial, imigrantes e migrantes, tolerância religiosa e outras diretamente relacionadas aos direitos humanos de pessoas ou grupos vulneráveis.

Os objetivos específicos do projeto foram: 1- Engajar a alta liderança diretamente como sponsor do comitê; 2- Incluir representantes de todas as áreas para disseminar o tema; 3- Garantir representatividade das frentes trabalhadas nos comitê; 4- Investir em treinamento no grupo para ter um comitê treinado e conhecedor do tema; 5- Definir conjuntamente atribuições para os membros e papeis no comitê; 6- Estabelecer planos de ação com metas claras e mensuráveis; 7- Ter embaixadores representando o time em fóruns internos e externos; 8- Grupos de WhatsApp para funcionários para disseminação; 9- Implantação do comitê da diversidade na Unidade de Negócio Norte com possibilidade de replicar na Sabesp como um todo.

As hipóteses a serem testadas com o trabalho são: 1 - Ocorrem melhores desempenhos nas atividades e processos como reflexo de ambiente de trabalho diverso, inclusivo e acolhedor; 2 - Há satisfação dos funcionários com projeto de curadoria e 3 - Lideranças serem aliadas à implantação da diversidade e inclusão.

METODOLOGIA

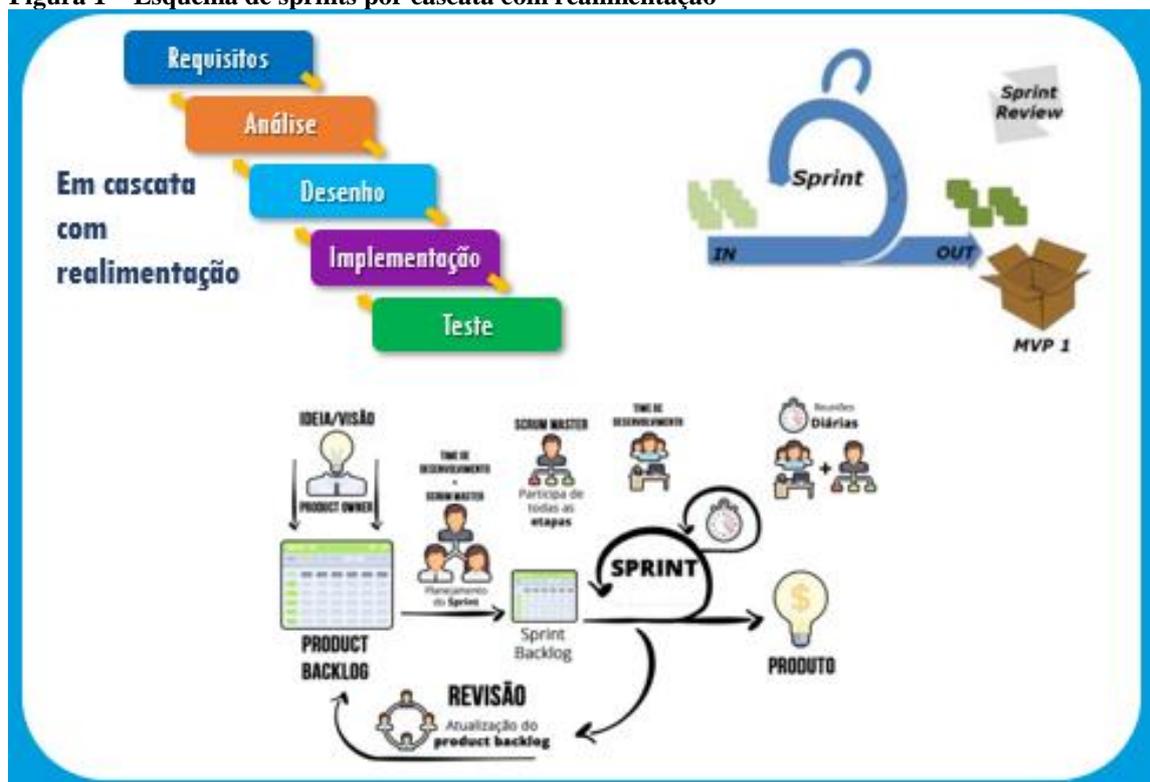
A capacitação do time e da liderança iniciou em 2021 e contou com a curadoria de profissionais especialistas na área da diversidade. Bimestralmente foram ministrados treinamentos em temas específicos para dar conscientização da temática. A curadoria foi conduzida pelo Grupo de Responsabilidade Socioambiental da unidade e os temas escolhidos para as lives de aprofundamento foram: etarismo, raça, sexualidade, gênero, interseccionalidade e comportamento, frente as dificuldades encontradas.

No planejamento operacional para 2022, dentro do objetivo operacional "3-Implantar governança voltada para o ESG na MN" foi incluída ação "3.1.MN_Implantar comitê da diversidade" cujos trabalhos são conduzidos com metodologia ágil Scrum e as ações são acompanhadas em ambiente digital de comunidade denominado Trello. As atividades do time são desenvolvidas por sprints e os direcionadores chamados "Épicos" estão relacionados as etapas macro supracitadas. Os 4 épicos definidos: Engajamento da Equipe, Comitê da Diversidade, Monitoramento de dados e Disseminação de informações

O trabalho seguiu utilizando-se de metodologia ágil pautada no Scrum e Kanban. Os métodos ágeis de gestão de projetos têm ganhado cada vez mais espaço nas empresas, graças à sua estrutura leve e dinâmica, que permite adaptações nos projetos durante seu desenvolvimento (DATE et al, 2016). Times Scrum são multifuncionais, o que significa que seus membros possuem todas as habilidades necessárias para criar valor em cada Sprint e são autogerenciáveis, decidem internamente quem faz o que, quando e como (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

Para Silva e Anastácio (2019), o método Kanban refere ao método de administração das tarefas por meio de cartões controle, e desenvolvido, preenche determinadas funções dentro do processo de produção de uma tarefa. Utilizou-se do software de compartilhamento de informações em tempo real denominado Trello, tal ferramenta que possibilita todos os membros do time e convidados acompanharem a realização das atividades. Os métodos scrum e kanban seguem o estilo de prototipagem de cascata com realimentação conforme Figuras 1 e 2.

Figura 1 – Esquema de sprints por cascata com realimentação



Fonte: Elaboração própria

No objetivo operacional Implantar Governança Voltada Para ESG, em 2021, a Unidade De Negócio Norte, inseriu como uma das ações desse objetivo a criação de um comitê de diversidade. O grupo foi criado como time scrum tendo como sponsor do projeto superintendente e gerente de departamento de planejamento integrado e relações comerciais, a coordenadora de responsabilidade socioambiental da unidade atuando como a product owner do projeto, scrum master do time foi escolhida pela afinidade com o tema, e os developers do time foram convidados ou entraram com suas participações devido afinidade com o tema, todos os membros mencionados são funcionários da unidade de negócio norte.

Figura 2 – Esquema de sprints por cascata com realimentação no Trello



Fonte: Elaboração própria

Na primeira Sprint que corresponde a 25% do processo está contemplada o Início das Publicações - vídeos – podcast, pesquisa e projeção de Bench, Criação do grupo para fomentar a diversidade, Etapa 1 curadoria – gênero. Na segunda Sprint, correspondente ao acumulado de 50% do projeto, manter a constância das publicações e realização de Bench, elaboração do calendário de visitas as áreas e a realização da etapa 2 de curadoria – sexualidade. Seguindo da terceira Sprint, acumulando 75% do escopo, idealização das visitas, Pesquisa para criação da cartilha, Captação de ideias, realização de Etapa 3 curadoria – raça. Na quarta Sprint concluindo 100% do escopo, aplicação de Pesquisa de satisfação, implantação de cartilha de boas práticas e formalização do comitê, realização de etapa 4 de curadoria – sexualidade. Foram ainda realizadas mais duas sprints, quinta sobre curadoria de etarismo e a sexta etapa sobre diversidade e hierarquias. Após estas sprints principais de implantação o projeto deu continuidade com o método, estando atualmente no terceiro ano de aplicação. O time tendo como base a metodologia scrum, realiza reuniões semanais, e realiza reuniões de planejamento e reavaliação. Além todos os integrantes utilizarem Whatsapp para facilitar a comunicação, além de e-mails e pasta compartilhada.

Para a curadoria foi contrato profissional especialista em diversidade para alinhar toda a liderança (desde líderes à superintendentes) da unidade, em torno de 150 pessoas, sobre os temas principais da diversidade. Logo após o primeiro evento a superintendência da unidade abriu para transmissão online para os demais funcionários por julgar os temas serem muito importantes para todos conhecerem.

Para a etapa de publicação dos temas na rede social interna, foi criada planilha de publicação semanal dos temas em Excel, com temas distribuídos entre os membros do time. Cada membro ficava responsável por pesquisar e disseminar o assunto.

Na etapa de disseminação das áreas foi criado um calendário junto com os gerentes dos departamentos e divisões, onde o time de diversidade ia ate área de forma remota ou presencial ter uma apresentação menos técnica e mais acolhedora sobre os assuntos. Essa etapa inicialmente não estava prevista, mas se mostrou

necessária, para aproximar mais o time das pessoas, pela necessidade de tratar particularidades, entre outras questões, mas sempre com a finalidade de criar inclusão e conexão. As etapas estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - cronograma de prototipação

Cronograma de prototipação - Mês					
Ação	Detalhamento	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Engajar a liderança	Troca de ideias baseadas no cenário atual após levantamento de dados e com propostas de melhoria no desenvolvimento da empresa	■			
Contratar consultor externo	Busca por especialista no tema diversidade seguido por orçamento que se encaixe na disponibilidade de verba e com abordagem inclusiva	■			
Montagem do time multidisciplinar (Comitê)	Busca de profissionais com habilidades e características diversas		■		
Palestras de alinhamento	Escolha dos temas a serem abordados com foco nos principais desafios da empresa	■			
Workshops nas áreas	Aproximação do comitê com os colaboradores visando coleta de ideias para elaboração de próximas ações			■	
Publicação	Divulgação no Workplace, email e Whatsapp das ações do time e dos tópicos da diversidade			■	
Análise de resultados	Análise das pesquisas de satisfação aplicadas nas palestras, além de pesquisa boca a boca, reunião com superintendência e opiniões espontâneas da Força de Trabalho				■

Fonte: Elaboração própria.

A unidade possui projeto específico, desenvolvido pelo marketing da unidade, para educação de terceiros que trabalham direta e indiretamente com atendimento aos clientes, nestes treinamentos foi inserida a pauta da diversidade para que eles também criem esta cultura de respeito e inclusão no momento do atendimento e da prestação do serviço.

Foram definidos os principais Indicadores a serem medidos com a implantação no comitê da diversidade da unidade de negócio, sendo estes a Pesquisa de clima, indicadores de desempenho das áreas, satisfação com o projeto.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A princípio foi realizado uma pesquisa para identificar um panorama geral sobre o comportamento das organizações com relação ao tema diversidade. De acordo com as fontes McKinsey & Company; Havard Business Review, BR3, Exame, Companhias de Saneamento, o panorama sobre diversidade inclusão aponta uma grande influência positiva da diversidade em vários aspectos. Em um Panorama latino-americano funcionários relatam uma cultura de trabalho em equipe empresas mais diversas, além de existir um ambiente de confiança e diálogo aberto promoção de inovação, senso de pertencimento, promoções, geração de valores e aumento da performance financeira. Observam-se ainda indicadores há um aumento da produtividade com trabalhadores PCD, melhor entendimento do cliente, aumento no engajamento, redução de conflitos dos funcionários, entre outros, conforme Figura 3.

Figura 3 – Cenário Internacional de Percepções da Diversidade



Fonte: Relatórios

Conforme o Guia Exame melhores em ESG de 2022, na categoria saneamento e meio ambiente encontram-se empresas como a Ambipar, BRK Ambiental e Orizon Brasil, sendo que a Ambipar possui uma política de diversidade inclusão e um grupo focado de diversidade inclusão ligado à diretoria de sustentabilidade. Quando levantado os top 10 melhores empresas com valores ESG, podemos identificar empresas do ramo do varejo, energia elétrica, financeiro, papel e celulose, consumo e telecomunicações.

Em busca realizada com empresas do setor de saneamento observou-se que a AEGEA possui política de sustentabilidade, um comitê executivo ESG composto pela alta administração e multidisciplinar, com metas de 45% de mulheres em posição de liderança até o final de 2030 e 27% de negros em posições de liderança até o final de 2030. A IGUA possui código de conduta e comitê ESG de assessoramento do conselho da administração, em conformidade com a sua estratégia ela incentiva a candidatura de negros e pardos a processos seletivos e possui 41% de negros e pardos em seu quadro com o movimento de ampliação do percentual. Possui ainda operações com pessoas com deficiência totalizando 2% de seus colaboradores.

A BRK ambiental possui política de ambiente de trabalho positivo e o programa Diversifik, cujo comitê executivo própria liderado pelo CEO e integrado por diretores e outros líderes, dentro da sua estratégia social adversidade inclusão possui metas de ter 40% de mulheres em posição de liderança até 2024 e ter 40% de funcionários autodeclarados pretos ou pardos em posições de liderança até 2025. A COPASA possui a temática diversidade e inclusão na declaração da estratégia com indicadores específicos olá encontra se o programa de mentoring feminina com preparação de mulheres nas carreiras para posições estratégicas e a participação no programa de Equidade é Prioridade.

A CASAN foi premiada e reconhecida com selo WOB com pelo menos 2 mulheres nos conselhos de administração ou consultivos e atualmente há uma representatividade de 44% de mulheres no órgão colegiado responsável pela orientação dos negócios da companhia e ocorre a adaptação da estrutura física para receber funcionários com deficiência. A Sabesp possui código de conduta e integridade, a partir de 2021 jornada de diversidade e inclusão, elaborou o diagnóstico de maturidade da organização e de práticas de gestão em diversidade e inclusão e realiza iniciativas para o senso de diversidade e da Constituição de grupos de afinidades que tem por objetivo estabelecer uma política diversidade e equidade para a companhia.

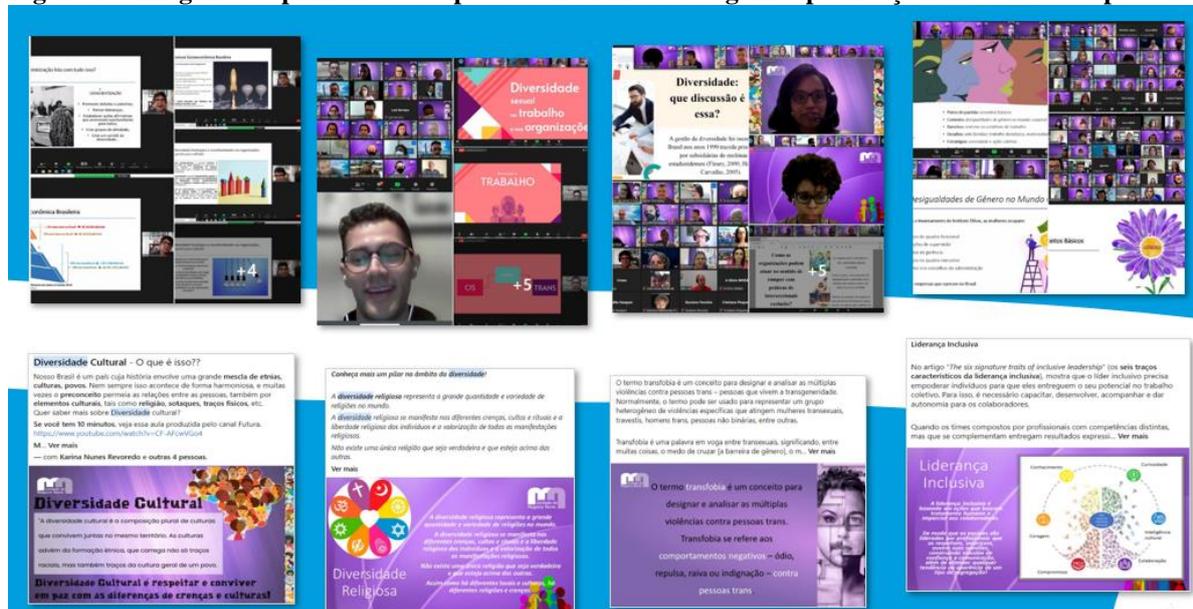
O principal caráter inovador é por meio da temática proporcionar um ambiente de acolhimento e inclusão com a abordagem de assuntos sensíveis aos grupos de minoria, conscientizando toda a força de trabalho sobre as dificuldades. De acordo com Alves e Silva (2004) a Diversidade é uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas /novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo. Ainda para estes mesmos autores os programas de diversidade, quando implementados em organizações, permitem com essa novidade que esses grupos tenham acesso a direitos que são negados a

eles fora da organização. Para Costa et al. (2019) empresas com maior diversidade de gênero possuem resultados econômico financeiros melhores e tal questão se baseia em senso de justiça, em vez de uma questão puramente econômica.

O projeto tem caráter inovador também no que está relacionado ao comportamento organizacional pois de acordo com Torres e Perez-Nebra (2009) a diversidade proporciona oportunidade de falar, assim como de ouvir os outros falando reforça e experiência de inclusão, promove a habilidade e vontade de aprender sobre a diferença pois quando os membros do grupo expressam comportamentos inclusivos facilita a aprendizagem, contribui com a representação de pessoas diversas no grupo de trabalho, em todos os níveis e criar um ambiente de segurança, que deixar claro quem é o membro do time favorecer o compartilhamento de ideias e perspectivas.

O uso da metodologia ágil é de suma importância pois proporcionou grande evolução e participação colaborativa em todas as atividades, e os papéis dentro do scrum aplicados de forma a otimizar o time, pois, a Product Owner do projeto é a coordenadora da responsabilidade socioambiental da unidade e no papel de Scrum Master foi indicada funcionária com afinidade aos temas de modo que possam conduzir o time interferindo assim em todos os momentos de planejamento da equipe e vivenciando os problemas e necessidades dos mesmos através do contato e observação direta. Os primeiros developers entraram no time por convite de PO ou SM e na sequência os outros integrantes pediram para entrar por afinidade aos temas após os primeiros trabalhos de curadoria.

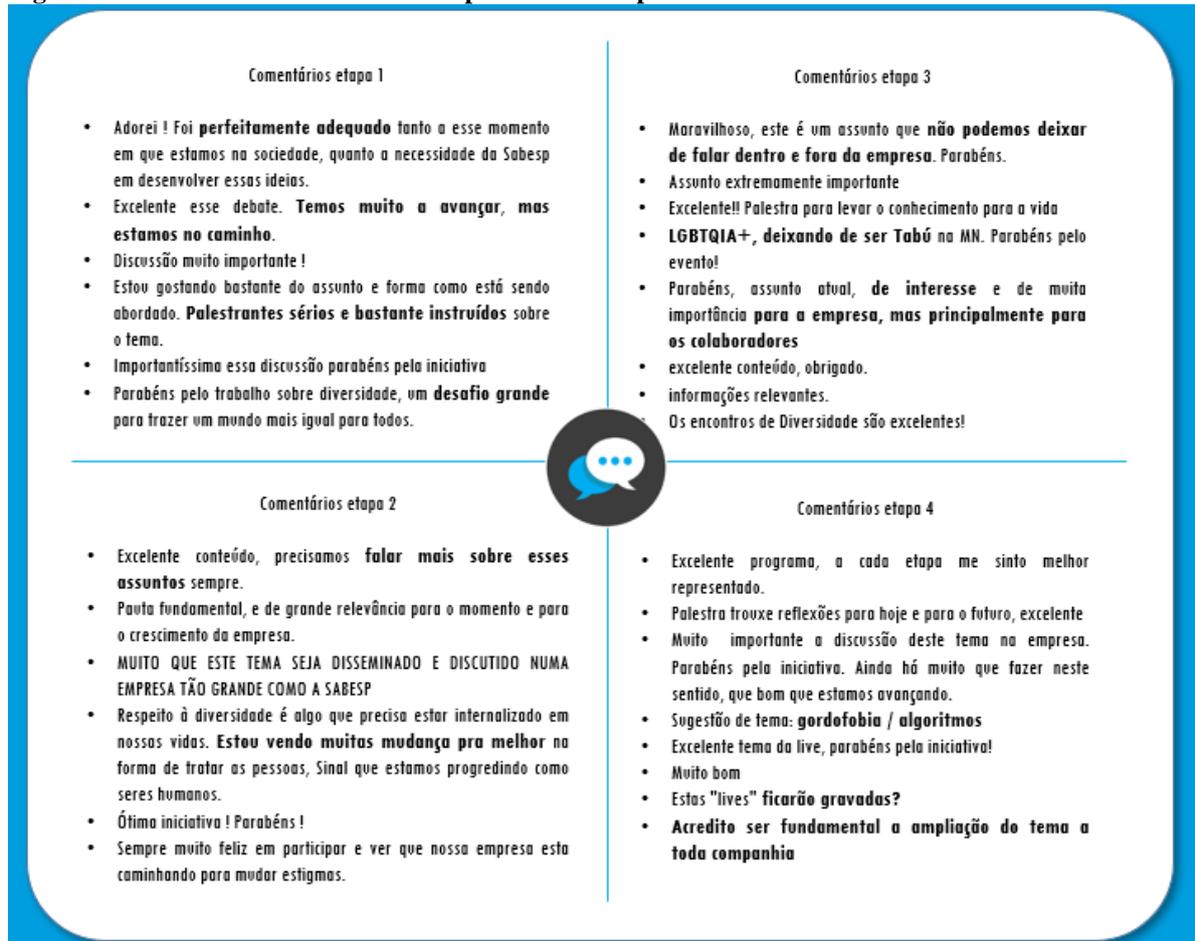
Figura 4 – Imagens das primeiras 4 etapas de curadoria e de algumas publicações na rede Workplace



Fonte: elaboração própria

Na etapa de curadoria os participantes puderam fazer comentários em questão aberta na pesquisa de satisfação, uma parte dos comentários estão registrados na Figura 5.

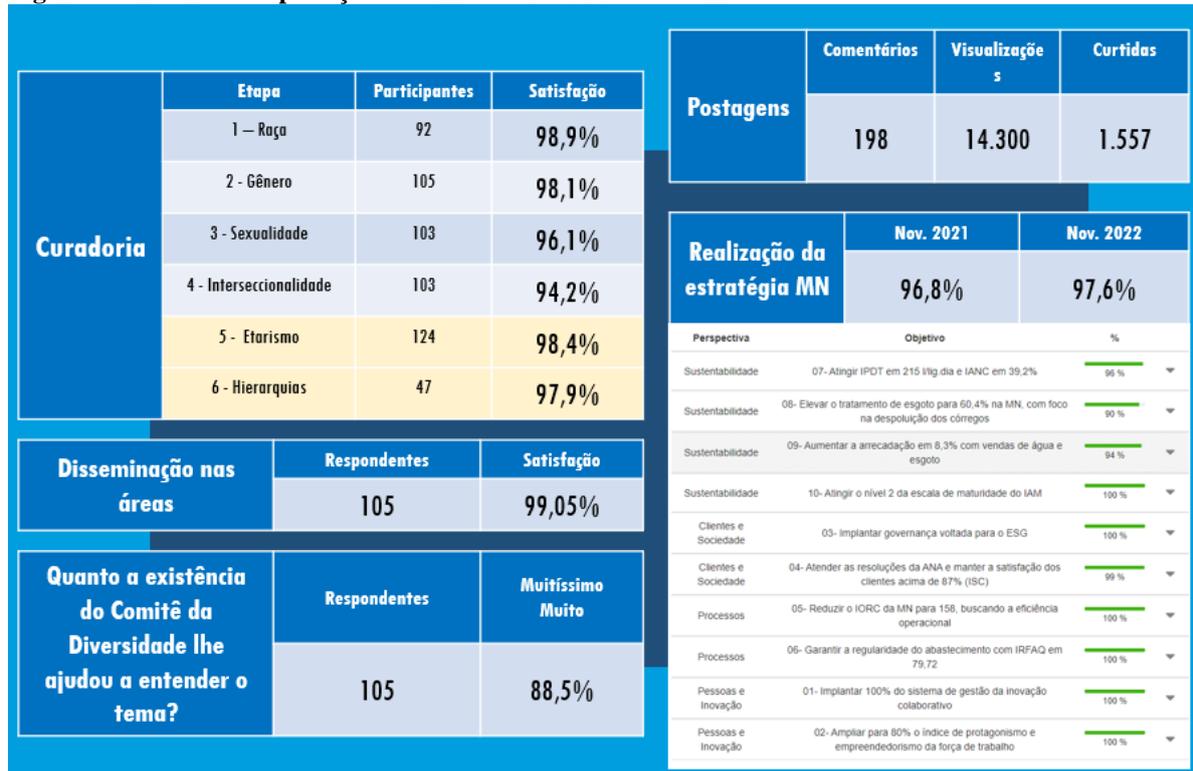
Figura 5 – Extrato dos comentários nas primeiras 4 etapas de curadoria



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados do projeto foram mensurados de diversas formas. A etapa de curadoria, teve média de satisfação na ordem de 97%. A etapa de disseminação do tema nas áreas obteve satisfação de 99%. A existência do comitê ajudou muito ou muitíssimo 88,5% dos entrevistados. As postagens sobre o tema no Workplace feitas pelo time em rede social interna, tiveram 198 comentários, 14300 visualizações e 1557 reações. Quanto a realização da estratégia na unidade houve aumento do desempenho em quase 1%, considerando a média final dos resultados das ações em comparação com o ano anterior, dados apresentados na Figura 6.

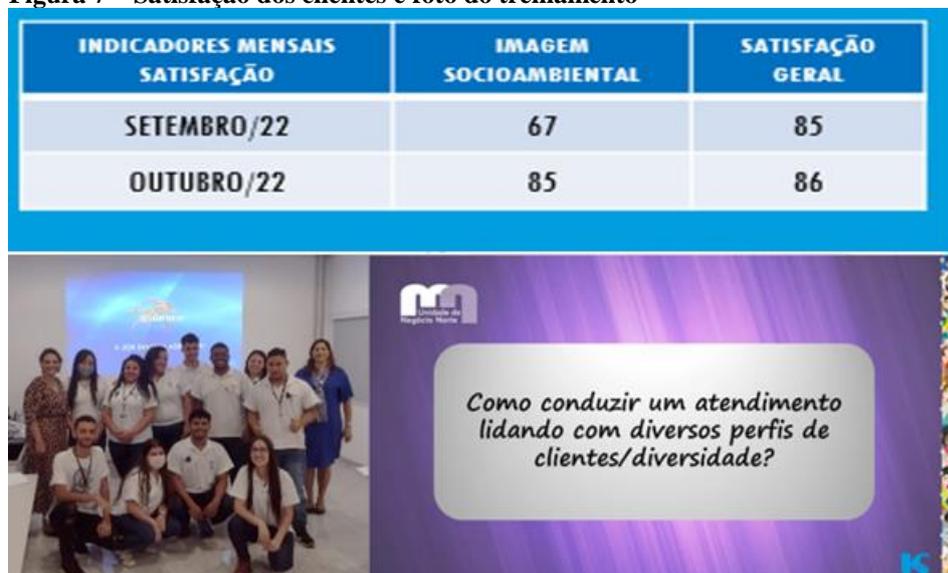
Figura 6 – Resultados após ações do time de diversidade da unidade.



Fonte: Elaboração própria.

Em comparação aos resultados corporativos relacionados a atitudes inclusivas, liderança inclusiva entre outros indicadores provenientes de pesquisa, a unidade de negócio apresentou resultados superiores. Houve aumento no indicador de satisfação dos clientes com relação a satisfação geral com a Sabesp e com relação a imagem socio ambiental, após a implantação da pauta de diversidade ser incluída no treinamento de terceiros, conforme apresentado na Figura 7.

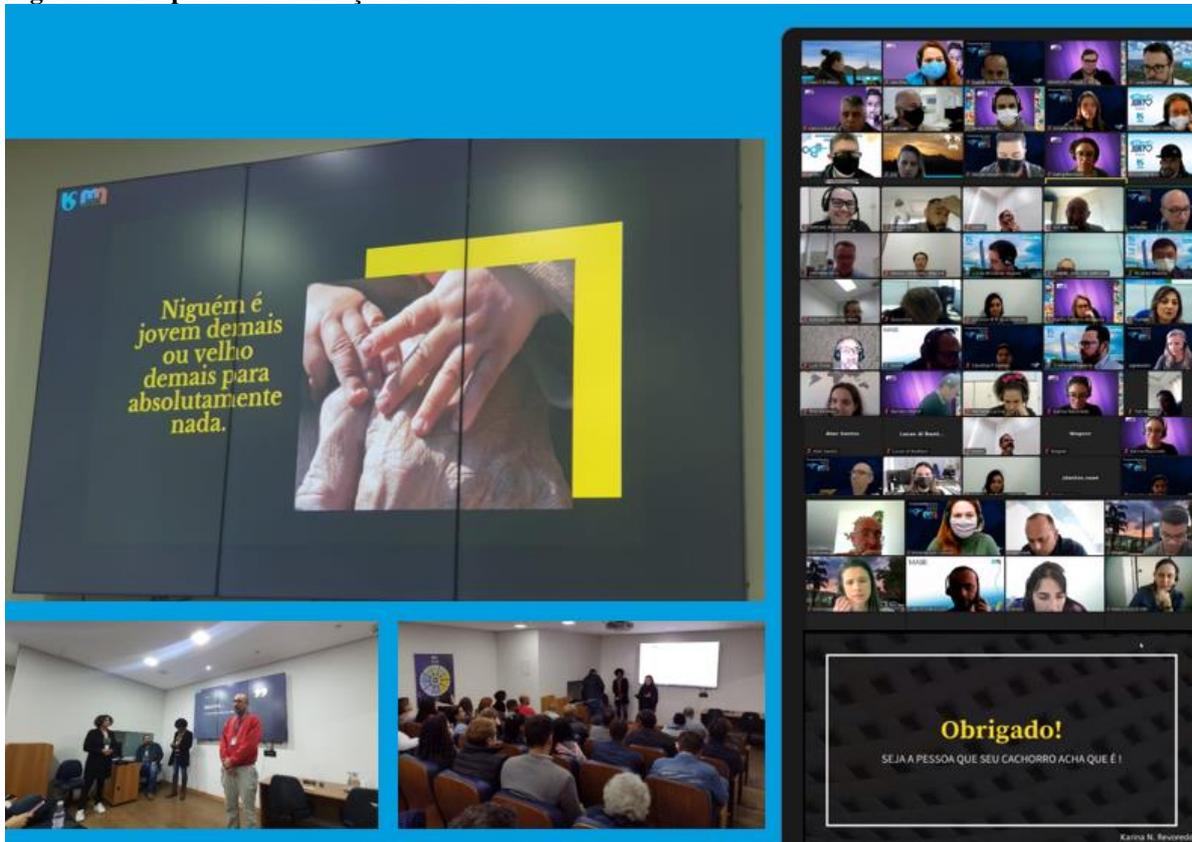
Figura 7 – Satisfação dos clientes e foto do treinamento



Fonte: Elaboração própria

A etapa de reunião e disseminação nas áreas trouxe um caráter muito interessante ao projeto, onde os colaboradores compartilharam experiências, dúvidas e desafios, algumas reuniões feitas de forma presencial outras de forma on line, como por exemplo Figura 8.

Figura 8 – Etapa de disseminação nas áreas



Fonte: Elaboração própria.

A maior força do projeto está relacionada ao engajamento da liderança e do time em dar foco ao tema da diversidade para além do âmbito corporativo, levando os aprendizados para a vivência na sociedade. A principal oportunidade está em alcançar cada vez mais adeptos as ações do time após a visualização dos primeiros resultados. A maior fraqueza identificada está relacionada a alguns aspectos da diversidade não poderem ser amplamente trabalhados devido a algumas características da organização, como por exemplo critérios de contratação, e a ameaça ao projeto são os detratores ou aqueles que não veem significância no tema.

Após o sucesso das ações e do grande aumento do interesse dos colaboradores, o grupo da diversidade com participação da liderança, criou a cartilha de diversidade da unidade. Para isto, contratou profissional para desenvolver artes para a cartilha e o conteúdo foi elaborado pelo próprio grupo, que pesquisou com profundidade alguns pilares da diversidade que durante a observação do projeto identificaram serem prioritários em um primeiro momento. Após a entrega deste material, que além da cartilha apresentou um logo para o time, o grupo passou a se identificar e ser reconhecido como “Comitê da Diversidade MN”, imagens do logo e da cartilha seguem nas Figuras 9 e 10.

Figura 9 – Logo do Comitê de Diversidade MN



Fonte: Arquivo dos autores

Figura 10 – Capa da cartilha de diversidade e boas práticas



Fonte: Arquivo dos autores

A disseminação da cartilha foi fundamental, com ótima adesão e com grande potencial de replicabilidade, seu conteúdo e divulgação de forma ampla, possibilitou aumento da visibilidade do projeto.

Em 2022 o projeto recebeu o reconhecimento no Prêmio Empreendedor, na categoria diversidade, que visa premiar boas ideias e práticas dentro da Companhia.

CONCLUSÃO

Propósito em atendimento promovendo a Inclusão, impacto positivo e resultados positivos. Resolução do problema de Divulgação da temática, resultados positivos e respeito às minorias. Objetivos alcançados: Engajamento, representatividade, disseminação e comitê montado. As três hipóteses testadas foram atendidas. 1 - Ocorrem melhores desempenhos nas atividades e processos como reflexo de ambiente de trabalho diverso, inclusivo e acolhedor; 2 - Há satisfação dos funcionários com projeto de curadoria e 3 - Lideranças serem aliadas à implantação da diversidade e inclusão.

Projeto com potencial de ser escalável dentro da organização e para outras empresas que queiram seguir o modelo. Os ganhos com o projeto são diversos, em especial os que seguem: Comitê com pluralidade de gênero, raça, classe social, faixa etária, proporcionando novos pontos de vista; Ambiente de acolhimento e inclusão; Aumento satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho; Aumento no desempenho da estratégia; Probabilidade de performance financeira superior; Redução de conflitos relacionados a atitudes preconceituosas; Formação de uma cultura voltada para ESG, em especial diversidade; Maior satisfação dos clientes e potencial de replicabilidade na organização e no setor. Atendimento aos ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Pode-se considerar como limitação do projeto a implantação em uma única unidade de negócio. Pesquisas futuras podem apontar, mas direcionamentos impactos positivos da diversidade nas organizações.

REFERÊNCIAS

BULGARELLI, Reinaldo. Diversos somos todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. Aberje Editorial, 2023

DATE, Roberta Naia et al. *Aplicação do método ágil SCRUM em uma fundação educacional do setor público*. Gestão e Projetos: GeP, v. 7, n. 2, p. 75-94, 2016.

DA SILVA, Jessica Belém; ANASTÁCIO, FAMD. *Método Kanban como Ferramenta de Controle de Gestão*. Revista multidisciplinar e de psicologia, v. 13, n. 43, p. 1018-1027, 2019.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. Revista Gestão & Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. Conhecimento & Diversidade, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. Revista de Administração de Empresas, v. 49, p. 337-348, 2009.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. *La guía de Scrum*. Scrumguides. Org, v. 1, p. 21, 2013.

